



Calhoun: The NPS Institutional Archive

Faculty and Researcher Publications

Faculty and Researcher Publications

2015

Stratégie logistique: aller au-delà des pratiques exemplaires

Roy, Jacques

Gestion, Vol. 39, No. 4, Hiver 2015

<http://hdl.handle.net/10945/45324>



Calhoun is a project of the Dudley Knox Library at NPS, furthering the precepts and goals of open government and government transparency. All information contained herein has been approved for release by the NPS Public Affairs Officer.

Dudley Knox Library / Naval Postgraduate School
411 Dyer Road / 1 University Circle
Monterey, California USA 93943

<http://www.nps.edu/library>

Dossier « Logistique »

STRATÉGIE LOGISTIQUE : aller au-delà des pratiques exemplaires

Par Jacques Roy, Martin Beaulieu et Simon Véronneau¹

RÉSUMÉ

Le présent article traite d'une série d'études de cas réalisées entre 2010 et 2011 dans le domaine de la logistique. L'objectif est de faire ressortir l'expérience de cinq entreprises installées au Québec quant à leurs « pratiques exemplaires » implantées au cours des dernières années et qui les ont amenées à une performance logistique supérieure. Après une brève présentation de chaque cas, les auteurs soulignent les éléments les plus importants découlant d'une trentaine d'entrevues, à savoir : l'importance de tenir compte des attentes du marché, la pertinence d'avoir une intention stratégique claire, les fruits d'une bonne gestion du talent et, enfin, les gains dus à la collaboration avec les partenaires d'affaires. Les auteurs expliquent que c'est l'assemblage et le maintien de ces pratiques qui génèrent des gains appréciables et procurent une performance supérieure, et non la simple somme de celles-ci. Cet assemblage est crucial, car il oblige les gestionnaires à saisir la complémentarité entre les pratiques et à faire des choix. La création de conditions personnalisées à chaque entreprise est difficile à reproduire, ce qui expliquerait la difficulté et l'inefficacité d'une simple copie et application des « pratiques exemplaires » dans d'autres entreprises, tel que souligné par des études dans la littérature. À la fin, les auteurs mentionnent les limites de la généralisation du travail vers la construction de consignes plus normatives; toutefois, les auteurs proposent, comme travail futur, de faire un sondage de plus grande envergure auprès d'un échantillon plus représentatif du milieu d'affaires québécois.

Jacques Roy est professeur titulaire à HEC Montréal, jacques.roy@hec.ca.

Martin Beaulieu est professionnel de recherche à HEC Montréal, martin.beaulieu@hec.ca.

Simon Véronneau est professeur agrégé à la Graduate School of Business and Public Policy, Naval Postgraduate School, sveronne@nps.edu

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les organisations tendent à réviser leurs activités internes, dont celles associées à la gestion de la logistique. Justement, un récent sondage international conclut que 45 % des gestionnaires considèrent avoir une chaîne logistique plus performante que celles de leurs concurrents². Naturellement, ce résultat se fonde sur la perception des répondants, mais il n'en demeure pas moins que 55 % des gestionnaires considèrent avoir une chaîne logistique moins performante que celles de la concurrence ou, au mieux, équivalente³.

Pour notre part, nous considérons que l'écart entre ces niveaux de performance n'est pas uniquement sémantique. La recension des écrits nous indique que les organisations qui ont une chaîne logistique plus performante ont souvent fait des investissements considérables sur plusieurs années afin d'y parvenir. Dans ce contexte, à partir d'une série d'entretiens qui ont été menés avec des responsables des activités logistiques de différentes organisations implantées au Québec, nous entendons formuler des observations à l'attention des gestionnaires qui souhaiteraient rehausser leurs pratiques logistiques.

La première partie de cet article sera consacrée à définir le concept de pratiques exemplaires (*best practices* ou meilleures pratiques). La seconde partie présentera trois observations que nous tirons des entretiens menés aux fins de notre étude et elle sera illustrée à l'aide d'encadrés qui présentent des situations vécues par nos répondants. La troisième partie proposera un modèle qui cherche à réconcilier les différentes observations formulées.

PRATIQUES EXEMPLAIRES : définition, impact et limites

Une très nette majorité de gestionnaires reconnaissent que la logistique ou, plus largement, la gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*) sont des dimensions critiques de la performance d'une organisation⁴. Par ailleurs, des gestionnaires croient qu'ils peuvent combler un retard de leur performance logistique en déployant les pratiques exemplaires (*best practices*) souvent mises de l'avant par leurs concurrents ou diffusées dans des études d'analyses comparatives (*benchmarking*). Cette section entend donc introduire les grandes caractéristiques du concept de pratiques exemplaires. Ce dernier peut sembler aisé à saisir, mais il peut y avoir un décalage entre la définition que l'on se fait soi-même et celle offerte par la littérature académique. Cette section présente aussi les impacts sur la performance du déploiement de pratiques exemplaires dans le domaine de la logistique. Nous concluons cette section en abordant les limites liées à ce concept.

Définition

La notion de pratiques exemplaires a émergé au début des années 1980 alors que les gestionnaires et les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux entreprises japonaises qui se démarquaient alors de leurs concurrents américains⁵. Le concept de pratiques exemplaires est fréquemment cité dans la presse, mais ses contours demeurent tout de même flous⁶. La définition du terme peut être tautologique, les meilleures pratiques étant celles qui génèrent une performance supérieure, ce qui peut expliquer l'absence de définition précise dans certains travaux⁷.

Le milieu académique introduit des nuances à ce concept. Wellstein et Kieser (2011) soulignent que les pratiques sont une série d'activités répétitives; elles sont donc des routines pour l'organisation⁸. En ce sens, les pratiques ont un caractère délibéré et devraient être reproductibles, à tout le moins dans leur contexte organisationnel. Ces routines/pratiques présentent un certain niveau de complexité et leur implantation dans l'entreprise ne peut être le fruit du hasard. Dans ces circonstances, elles requièrent une intention claire de la part de la direction pour en assurer le développement et le maintien⁹.

Impacts

Dans le contexte de la gestion de la chaîne logistique, Green *et al.* (2008), qui ont mené une enquête auprès de grandes sociétés manufacturières américaines, concluent que des pratiques logistiques supérieures ont une incidence positive sur la performance logistique de la firme (vitesse de livraison, réactivité, flexibilité dans la livraison, capacité de livraison) et sur la performance marketing (croissance moyenne du marché, croissance moyenne du volume de ventes, croissance moyenne des ventes en dollars). L'étude de Chow *et al.* (2008) menée auprès d'une centaine d'entreprises manufacturières américaines et taïwanaises arrive à des conclusions similaires selon lesquelles de meilleures pratiques logistiques ont une incidence positive sur les compétences de la chaîne logistique (qualité et service, exploitation et distribution, efficacité du design).

Quelles formes peuvent prendre ces pratiques? Selon les enquêtes, ces pratiques peuvent être des activités¹⁰, des technologies¹¹ ou des objectifs¹². Par ailleurs, comme l'intégration est l'objectif central d'une gestion de la chaîne logistique, les formes de collaboration interorganisationnelles constituent des composantes cruciales de ces pratiques exemplaires dans ce domaine¹³. Parallèlement, cette perspective intégrée exigera que le personnel associé à la gestion de la chaîne logistique détienne certes des compétences analytiques, mais aussi des habiletés de relations interpersonnelles¹⁴.

Limites

Bien qu'attrayant, car il tendrait à offrir une recette pour le succès, ce concept de pratiques exemplaires présente des limites. D'abord, de façon plus fondamentale, la recherche de pratiques exemplaires ne permet véritablement pas à une organisation de se démarquer de la concurrence et de créer les avantages concurrentiels sur lesquels elle pourra asseoir sa performance pour plusieurs années¹⁵. Hamel (2000) précise que la recherche de pratiques exemplaires laisse les organisations prisonnières du consensus qui se dégage dans une industrie où toutes les entreprises qui la composent tendent à se copier.

Aussi, dans cet effort de duplication, trop souvent les gestionnaires demeurent fascinés par les manifestations visibles de ces meilleures pratiques sans en saisir toutes les implications organisationnelles et sans chercher à comprendre leurs fondements¹⁶. Depuis le milieu des années 1980, GM et Toyota ont une usine commune. L'objectif de cette association était de permettre au constructeur américain d'étudier les pratiques de son concurrent japonais. Mais plus de vingt ans d'études n'ont pas empêché GM de se placer sous la protection de la faillite.

Dans ces circonstances où les pratiques exemplaires ne peuvent servir de raccourci à une organisation pour bonifier sa performance, quelles formes prennent ces pratiques

exemplaires dans le domaine de la logistique? Plus globalement, sur quels comportements les entreprises qui souhaitent se démarquer par leur chaîne logistique peuvent-elles s'appuyer?

ANALYSE des cas

Cette section présente les observations que nous dégageons de l'étude de nos cas. Celles-ci peuvent être appuyées par d'autres expériences que l'on retrouve dans la littérature. Pour illustrer notre propos, nous produisons des résumés de certains entretiens dans des encadrés distincts. Cette section sera une occasion de faire des liens avec certaines idées développées précédemment.

Première observation : Avoir une intention stratégique

Le temps est une variable qui devient souvent incontournable, car une organisation ne peut améliorer toutes les facettes de ses activités logistiques spontanément. Par exemple, Toyota a consacré près de 20 ans à articuler des

Encadré 1

À propos de la méthodologie¹⁷

Afin de mieux comprendre le comportement logistique d'organisations implantées au Québec, une série d'entretiens en profondeur ont été menés avec des cadres intermédiaires et supérieurs. Le choix du Québec s'explique parce que les entreprises canadiennes présentent une performance logistique (coût du transport, niveau des stocks, recours à l'impartition, recours à des technologies de l'information) historiquement inférieure à celle de leurs concurrents américains¹⁸ et un retard face à certaines pratiques : approvisionnement à l'étranger, recours à l'impartition et à l'intermodalité¹⁹.

Au total, 30 entrevues d'une durée de 60 à 90 minutes ont été réalisées de l'été 2010 à l'été 2011 auprès d'autant d'entreprises différentes. Ces entrevues couvraient trois thèmes : le contexte général de l'entreprise, la description générale de la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise, et la mise en œuvre de meilleures pratiques ou de pratiques jugées exemplaires. Les chercheurs ont retenu des questions ouvertes afin de laisser davantage de latitude aux organisations pour mettre en valeur la ou les pratiques de leur choix et afin de pouvoir explorer davantage certaines réponses.

L'échantillon d'entreprises interviewées est très diversifié : manufacturiers, distributeurs, commerces de détail, entreprises de services, transporteurs et prestataires de services logistiques (3PL). On y retrouve des multinationales tout comme de moyennes entreprises ou même des microentreprises, et des organisations privées, publiques ou parapubliques.

La sélection des répondants s'est faite d'abord à partir du réseau de contacts des chercheurs. Les entreprises devaient présenter des pratiques distinctives et leurs gestionnaires devaient souhaiter discuter de leurs comportements. Aussi, les premiers répondants étaient invités à suggérer des noms d'entreprises offrant les caractéristiques recherchées.

Pour les fins de cet article, les expériences de certains répondants sont mises en valeur dans des encadrés. Le choix de ces organisations sondées s'articule autour de deux critères : une organisation qui a déployé une variété de pratiques et qui a obtenu des résultats tangibles significatifs. Ainsi, bien que ces encadrés précisent souvent une idée, les expériences logistiques ont de vastes ramifications dans l'organisation et elles se déclinent en de nombreux projets.

pratiques qui ont fait sa réputation pendant trois décennies. Tesco, un détaillant de produits alimentaires britannique, a mis une décennie à remodeler son vieux système logistique au cours des années 1980. Il y a 20 ans, Moore (1993) avait remarqué ce phénomène en constatant que WalMart avait commencé, rapidement après sa naissance au milieu des années 1960, à mettre en œuvre des pratiques et des technologies qui ont assuré sa supériorité logistique à partir des années 1990. Sans parler d'expériences qui se sont échelonnées sur quelques décennies, les encadrés 2 et 3 présentent deux cas d'amélioration des pratiques logistiques qui se sont déroulés sur plusieurs années.

Ces deux cas ont aussi en commun ce que Hamel et Prahalad (1989) appelaient une intention stratégique, soit une direction qui devient une impulsion pour l'action tout en guidant les décisions qui devront être prises au fil des ans. Par exemple, McKesson Canada (encadré 2) a utilisé les phases successives de mise à niveau de ses entrepôts pour raffiner son concept de centre de distribution. À la base, l'intention ainsi qu'une partie des moyens qu'elle souhaitait déployer étaient clairs, mais elle a profité des différentes phases de déploiement pour raffiner ses idées initiales. Spear (2004) reprend cette idée d'expérimentation comme l'un des fondements de la supériorité de la compétitivité de Toyota. Ces phases d'expérimentation, ont aussi l'avantage de minimiser les risques, car l'organisation travaille ses concepts à plus petites échelles. L'intention stratégique étant ambitieuse, elle demande un engagement à long terme. Même si elle dominait le marché, WalMart a poursuivi des exercices d'expérimentation en vue de mettre en œuvre de nouvelles pratiques, comme la gestion partagée des approvisionnements (*vendor managed inventory*) à la fin des années 1980, la planification partagée des approvisionnements (*collaborative planning forecasting and replenishment*) à la fin des

années 1990 et, plus récemment, le pilotage des flux (*flow-casting*) à la fin des années 2000.

Le cas du CSSS de Montmagny-L'Islet (encadré 3) met en évidence une séquence d'actions qui tendront à se bonifier mutuellement, la première action soutenant la mise en œuvre de la suivante. Par exemple, l'étape de standardisation permet de réduire la diversité des produits utilisés dans l'établissement ce qui facilite la consolidation des différents magasins dans un seul site, le magasin central de l'hôpital pouvant stocker plus aisément une gamme moins large de produits. Dans ce cas, l'intention stratégique permet de cerner la séquence qui facilite ce rehaussement progressif.

La logistique est fréquemment perçue comme un vecteur de contrôle des coûts, cependant l'intention stratégique devrait adopter une perspective plus vaste. Elle devrait s'arrimer aux attentes des clients. L'entreprise dont il est question dans l'encadré 3 met nettement en évidence cette liaison entre la stratégie logistique et le besoin de répondre aux besoins du marché. Il est naturellement important de pouvoir détecter ces transformations du marché et le système logistique doit répondre à ces évolutions inévitables. À cet effet, l'expérience récente de Dell est révélatrice. Il est inutile de revenir sur le fait que cette entreprise a été très souvent citée comme un leader dans le domaine de la logistique²⁰. Pourtant, dès le milieu des années 2000, Dell a connu sa part de problèmes. La direction s'est fiée trop longtemps au fait que son modèle était performant sans constater que l'évolution du marché en exigeait un nouveau.

Par ailleurs, les gestionnaires doivent faire preuve d'opportunisme et saisir les occasions qui permettent de procéder à des changements significatifs. Dans l'encadré 4, les gestionnaires ont profité de l'implantation d'un progiciel de gestion d'entreprise pour procéder à une réorganisation administrative en créant une vice-présidence de la

Encadré 2

McKesson Canada est un distributeur de médicaments, de produits pharmaceutiques et de produits d'hygiène. L'entreprise offre des services logistiques à ses clients qui sont des organisations comme des établissements de santé, des chaînes de pharmacies ou de grands détaillants. Dans ce dernier cas, McKesson doit conserver tous les articles que ses clients offrent. Uniquement pour les shampoings, l'entreprise doit pratiquement tenir tous les formats et toutes les marques. Cette logique s'applique aux produits pharmaceutiques où la fin de l'exclusivité du brevet signifie l'arrivée de nombreux autres produits similaires génériques. McKesson gère 37 000 produits.

Un projet plus ambitieux a été lancé au milieu des années 2000. Il s'agissait de revoir la configuration des centres de distribution afin de hausser la productivité en réduisant le nombre de manipulations des produits et de déplacements. Le nouveau modèle s'appuierait entre autres sur l'utilisation de convoyeurs plutôt que de chariots élévateurs, ainsi que sur une révision des processus de travail. L'aménagement et la disposition des produits ont été revus afin de s'accorder avec le nouveau modèle. Le déploiement s'est fait en trois étapes. L'ouverture d'un premier centre de distribution, réservé aux articles de gros volume et non narcotiques, a permis d'effectuer une première validation de certains des concepts théoriques. Une autre occasion de valider le modèle s'est présentée lors de la reconfiguration d'un second centre de distribution. Ce centre n'avait pas subi de transformation majeure depuis une vingtaine d'années. Dans ce cas, il a fallu refaire la voûte et la zone réfrigérée. Finalement, le dernier centre de distribution a été modifié à son tour à la lumière des connaissances et leçons tirées des deux expériences précédentes.

Encadré 3

Le Centre de santé et de services sociaux de Montmagny-L'Islet (ci-après CSSS ML) a été créé en 2004. Il est constitué d'un centre hospitalier, de cinq CLSC (centre local des services communautaires) et de six centres d'hébergement.

Au moment de la fusion, les pratiques logistiques dans les différents établissements étaient très disparates; on y retrouvait des systèmes manuels de demandes de fournitures alors que d'autres n'avaient pas de systèmes formels. Initialement, il y avait trois sites principaux qui étaient dotés d'un magasin et ils recevaient de la marchandise de différents fournisseurs. Ces sites redistribuaient ensuite cette marchandise vers d'autres sites périphériques. À l'époque, c'était le personnel des différents points de service qui se rendait aux magasins ou aux réserves principales pour récupérer les articles dont il avait besoin pour mener à bien ses activités. Il n'y avait pas de système de réapprovisionnement uniformisé et les magasins des trois sites principaux détenaient chacun des stocks d'une valeur supérieure à 50 000 \$.

En 2006, le CSSS ML a engagé un spécialiste dans le domaine de la logistique afin de superviser le service des approvisionnements et de la logistique. Après avoir lu différentes études sur la logistique hospitalière et fort de son expérience, ce spécialiste a élaboré un plan de mise à niveau des pratiques logistiques. Ce plan était constitué de différentes phases. La première visait une harmonisation des produits et des services, qui permettrait de normaliser les pratiques de travail en vue de faciliter les transferts de personnel d'un établissement à l'autre. La deuxième phase était de retirer les stocks des différents sites afin de les centraliser au magasin de l'hôpital de Montmagny, de sorte que tous les sites du CSSS puissent s'y réapprovisionner. On passa donc de 13 bâtiments à desservir à 125 points de service ou clients à visiter. Ainsi, le magasin central prépare les commandes selon les quantités nécessaires pour les points de service. Quant à la troisième phase, elle consistait à rechercher les meilleures solutions pour gérer les stocks dans les points de service. Des unités de soins ont été dotées d'un système de double casier, d'autres ont été équipées d'un système de codes à barres ou de demandes électroniques.

Ces mesures ont permis de réduire significativement l'intervention du personnel de soins dans la gestion des stocks et de diminuer le niveau des stocks de 205 000 \$ dans les différents sites du CSSS. Elles ont aussi permis de récupérer 2 113 pieds carrés. Ces espaces ont pu être réutilisés pour des activités de soins ou pour stocker du matériel qui était auparavant entreposé dans des espaces loués à l'extérieur.

Encadré 4

Sandoz fabrique des produits pharmaceutiques génériques et fait partie de la grande multinationale Pharmaceutique Novartis.

L'entreprise a implanté une nouvelle version du système SAP qui a permis de formaliser la séparation des opérations au Canada : les opérations techniques, d'une part, et les opérations commerciales d'autre part. Il existe donc maintenant deux groupes de logistique. Le premier, au niveau de l'usine, est responsable des opérations techniques. Dans ce cas, la logistique relève d'une direction qui elle-même est liée au directeur de l'usine. Quant au second groupe, il voit aux activités commerciales; l'entreprise compte 150 affiliés qui sont répartis partout dans le monde et qui s'occupent des prévisions, de l'approvisionnement, du service à la clientèle et de la distribution afin de répondre aux besoins d'un marché particulier. Au Canada, le groupe de logistique commerciale a comme leader un vice-président de la chaîne d'approvisionnement qui relève directement de la présidence de la division canadienne de Sandoz.

Ce nouveau modèle répondait en quelque sorte aux changements qu'a connus le marché des génériques : le prix de vente est un critère de différenciation de moins en moins important pour les clients. Ce qui compte de plus en plus pour ceux-ci, c'est que le produit soit disponible et que le service soit constant. Dans ces circonstances, la présence d'un bon système logistique global peut devenir un argument de vente auprès de clients. Les relations commerciales se font de moins en moins avec des pharmacies individuelles; maintenant il faut traiter avec des chaînes qui ont des besoins logistiques précis et qui sont capables de les exprimer. Ainsi, le vice-président de la chaîne d'approvisionnement accompagne à présent régulièrement les représentants commerciaux dans des réunions auprès de clients.

Dans ce contexte, les membres de l'équipe logistique doivent développer leurs habiletés relationnelles : comprendre l'environnement dans lequel ils œuvrent, être capables de cerner les besoins de leurs interlocuteurs et de s'adresser à des clients et à différents auditoires, bref sortir de leur bureau ! L'idée est de mettre en place des équipes intégrées de vente, distribution, service à la clientèle et administration au service des clients.

logistique des activités commerciales qui pourrait intégrer toutes les dimensions logistiques associées aux relations avec les clients. Ainsi, si l'intention est limpide, le gestionnaire pourra voir plus aisément les occasions inattendues qui peuvent se présenter.

Deuxième observation : Gérer le talent

La mise en œuvre d'une stratégie logistique tendra à s'appuyer sur du personnel compétent, une ressource qui peut être plus rare que ce qu'on croit généralement²¹. Cette dimension ressortait de plusieurs de nos entretiens et selon Narasimhan *et al.* (2013), elle serait un des piliers de l'excellence logistique. Les encadrés 4 et 5 illustrent deux options possibles pour la gestion du talent. L'encadré 4 met l'accent sur de nouvelles compétences que le personnel doit détenir dans le nouvel environnement d'affaires. Murphy et Poist (2006) précisent que les logisticiens doivent combiner des habiletés d'affaires, des habiletés logistiques et des habiletés relationnelles. Mangan et Christopher (2005) affirment que la dernière catégorie d'habiletés est de plus en plus recherchée par les entreprises qui souhaitent que leurs gestionnaires puissent communiquer aisément avec leurs employés, leurs collègues et leurs partenaires d'affaires. Rice et Stanton (2012) précisent que les organisations doivent alors recourir à des pratiques reconnues mondialement pour recruter et retenir le talent. Pearson (2011) donne quelques exemples de ces pratiques : segmenter les postes afin de faire une bonne liaison entre les individus et les profils offerts, et adopter des systèmes de formation flexible. Par ailleurs, Rice et Cottrill (2012) notent que la nature des relations entre le service des ressources humaines et celui de la logistique sera en quelque sorte proportionnelle à l'importance de la fonction logistique dans l'organisation. Ainsi, la gestion du talent vient rehausser la contribution d'une fonction logistique qui a déjà fait la démonstration des bénéfices qu'elle peut générer pour l'organisation.

L'encadré 5 traite des avantages pour l'entreprise de posséder un groupe interne de compétences. Selon l'organisation

citée, détenir ces compétences accélère ou assure la réalisation de petits projets d'amélioration. Sans ces ressources, ce sont les employés dans le cadre de leur travail quotidien qui devraient trouver le temps de les réaliser. Ces petits projets peuvent générer des bénéfices significatifs en rehaussant la performance liée à des activités d'amélioration déjà mises en œuvre. Précisons que l'entreprise de l'encadré 3 déploie une variante d'une équipe d'amélioration logistique; ce sont deux conseillers six sigma qui doivent mettre en œuvre des projets d'amélioration qui généreront des gains nettement supérieurs au salaire que l'organisation leur verse.

Troisième observation : Collaborer avec ses partenaires externes

Si l'observation précédente met l'accent sur le fait de tirer le plein potentiel de ses employés affectés aux activités logistiques de son organisation, cette troisième observation se tourne vers les acteurs externes. En soi, le concept de collaboration se veut une forme d'extension des réflexions sur l'impartition. Si l'impartition se veut une analyse sur les activités que l'entreprise pourrait confier à des organisations externes, la collaboration cherche à s'appuyer sur l'expertise des partenaires d'affaires afin de générer des bénéfices supérieurs pour chacune des parties²². Cette collaboration est naturellement le fruit d'une réflexion visant à répondre aux questions suivantes : pour quelles activités devrait-on collaborer, avec quel partenaire et pour générer quels bénéfices²³?

L'entreprise de l'encadré 6, une petite entreprise, a décidé de travailler en collaboration plus étroite avec son imprimeur qui est en relation avec les moulins à pâtes produisant le carton nécessaire à la fabrication de ses caisses de transport de ses bières. Pour aider son imprimeur, la microbrasserie s'est associée avec certains de ses concurrents pour accroître le volume d'achat et ainsi permettre à l'imprimeur d'obtenir de meilleures conditions de la part des moulins.

Alors que la collaboration avec les fournisseurs ou les clients est largement connue et documentée, cet exemple

Encadré 5

Sobeys Inc. est un chef de file de la vente au détail et de la distribution de produits alimentaires. La vice-présidence à la distribution et logistique est dotée d'une équipe d'une dizaine de membres suivant une orientation « amélioration continue » en ce qui a trait à leurs activités logistiques. Certains d'entre eux proviennent du domaine du conseil et ont donc acquis de l'expérience hors du groupe Sobeys. La direction de cette équipe juge qu'il y a très peu d'entreprises dotées d'un groupe de cette ampleur à l'extérieur des firmes de consultants. Une telle équipe permet de concevoir et de mettre en place des nouveaux projets à l'interne sans avoir recours à des ressources externes. Elle permet de réaliser un ensemble de petits projets qui peuvent être demandés par les gestionnaires des centres de distribution. De tels projets seraient souvent trop petits pour retenir l'attention d'une firme de conseils. L'équipe interne peut donc réagir rapidement à ce genre de demandes tout en menant des projets de plus grande ampleur. Ceci permet, en outre, aux employés des centres de distribution de formuler des suggestions d'amélioration, car ils savent que le personnel de l'équipe logistique va chercher à les mettre en application. Cette équipe logistique permet de faire progresser l'efficacité des activités logistiques et de faire valoir une culture d'amélioration à l'intérieur de l'entreprise.

Encadré 6

Dieu du ciel ! est une microbrasserie de la région de Montréal. De l'ensemble des intrants achetés par l'entreprise, les emballages de carton comptent parmi les plus importants. Elle considère cependant ne pas avoir des volumes d'achat suffisamment intéressants pour obtenir des conditions avantageuses de la part des papetières. Elle traite donc avec un imprimeur.

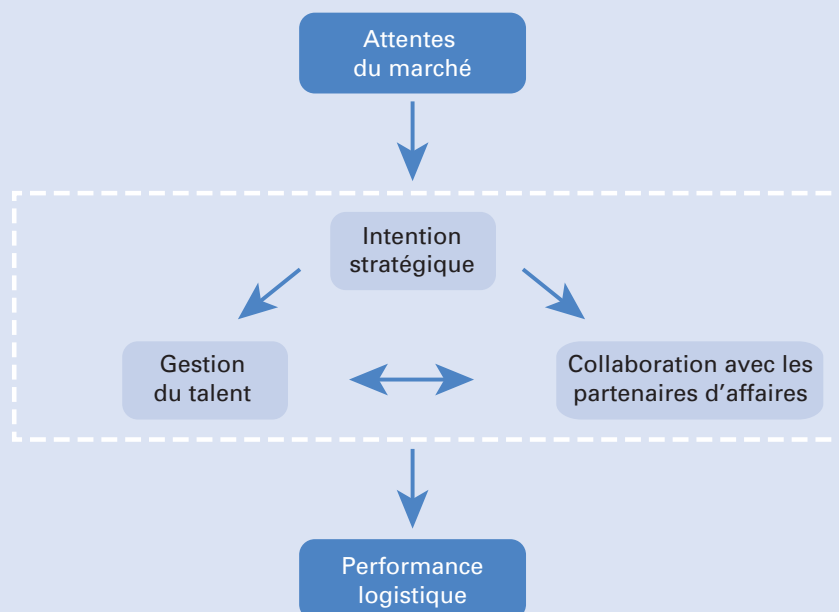
Comme il s'agit d'un carton particulier, la pâte est produite sur une base irrégulière et uniquement par deux moulins. L'imprimeur souhaitait donc avoir un volume d'achat qui puisse justifier un rapport de force intéressant avec ces producteurs de pâte. L'imprimeur a donc invité les gestionnaires de Dieu du ciel ! à intégrer d'autres microbrasseries dans la même entente afin d'obtenir des conditions plus avantageuses. Le regroupement compte une quinzaine de microbrasseries. Une telle entente procure à l'imprimeur l'avantage de pouvoir gérer des volumes plus importants dans un secteur d'activités qu'il souhaitait pénétrer.

démontre que la recherche de partenariats avec des collaborateurs ne se limite pas aux deux premières catégories d'acteurs. Outre les gains financiers présentés dans l'encadré, la collaboration permet de dégager du temps qui peut être réinvesti dans d'autres efforts d'amélioration.

DISCUSSION

À partir de l'analyse des entretiens, nous avons construit le schéma 1 qui nous a aussi permis d'organiser nos propos précédents et d'ajouter des liens que nous n'avions pas

faits jusqu'à maintenant. Ainsi, nous faisons de la lecture des attentes du marché, une caractéristique fondamentale de notre modèle. Nous en avons parlé dans la présentation de notre première observation. Nous utilisons le terme « marché » sciemment. Le terme doit être considéré comme un amalgame des demandes des consommateurs actuels, mais aussi potentiels. En reprenant les propos de Hamel et Prahalad (1989), nous suggérons aux organisations de porter attention à leurs consommateurs plutôt qu'à leurs concurrents. En cherchant à analyser ces derniers, l'entreprise adopte souvent une attitude défensive et risque d'être constamment en retard sur les transformations profondes de son secteur d'activités.

Schéma 1**Les piliers de l'excellence logistique**

Dans ce contexte, nous revenons sur le concept d'intention stratégique que nous avons évoqué précédemment. Lapide (2006) avait formulé une observation similaire concernant les entreprises qui génèrent une performance logistique supérieure. Nous ajoutons que la formulation de cette intention stratégique exige au préalable qu'il y ait au moins un individu qui soit en mesure de faire cette analyse. Cette présence est déjà un signe que l'organisation accorde une certaine importance aux activités logistiques.

Les flèches qui conduisent vers les aspects de la gestion du talent et de la collaboration avec les partenaires d'affaires ne signifient pas que l'intention stratégique doit couvrir uniquement ces deux aspects. En effet, d'autres axes d'intervention ont été répertoriés par le passé, par exemple, la configuration des réseaux logistiques (localisation, choix des modes de transport, impartition, etc.), l'intégration des systèmes d'information et l'optimisation des processus²⁴. Cependant, nos observations sur les cas mis en évidence ou sur les autres entretiens réalisés sur le terrain nous indiquent que ces deux dimensions sont souvent reléguées plus loin dans la réflexion stratégique et les questionnaires tendront à y prêter attention quand elles sembleront incontournables. Notre intention est d'illustrer que ces deux dimensions peuvent avoir un impact significatif sur la performance logistique de l'organisation comme nous l'évoquions précédemment. Elles devraient donc être intégrées rapidement dans la réflexion, même si des actions concrètes peuvent être articulées ultérieurement.

Aussi, nous voyons une connexion entre la gestion du talent et la collaboration avec des partenaires. Il est ressorti de l'un des entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche que l'effort de collaboration que poursuivaient deux entreprises a atteint son plein potentiel lorsque des ressources humaines ont été consacrées à cette relation d'affaires. Cette constatation rejoint certaines des observations formulées précédemment. Les pratiques exemplaires sont largement connues (système de gestion de la performance, progiciel de gestion d'entrepôt, impartition d'activités logistiques à des prestataires, optimisation des transports, etc.), mais les entretiens sur le terrain ainsi que l'exemple qui vient d'être évoqué tendent à démontrer que ce n'est pas la somme de pratiques qui procure une performance supérieure, mais plutôt leur assemblage. Les pratiques devront comporter un dosage équilibré de technologies, de procédures et d'habiletés du personnel. Ces pratiques seront intégrées au quotidien de l'organisation; elles deviendront des habitudes de travail. Cette perspective rejoint donc les propos de Szulanski (1996) ainsi que ceux de Wellstein et Kieser (2011) qui parlent de routines organisationnelles pour décrire les pratiques exemplaires. Cet assemblage de pratiques sera en quelque sorte unique à chaque entreprise et il sera donc difficile de le reproduire intégralement par une autre organisation.

CONCLUSION

Les pratiques exemplaires, fréquemment associées à la gestion de la logistique, ont un caractère attrayant pour les organisations, car celles-ci peuvent les interpréter comme un raccourci pour rehausser leur performance. Les gestionnaires peuvent se laisser éblouir par la « saveur du jour » plutôt que de maintenir un effort soutenu à long terme.

Or, en relatant cinq expériences tirées d'une série d'entretiens menés auprès d'entreprises situées au Québec, nous avons montré que cette dimension de temps est cruciale. Les organisations qui ont une performance logistique supérieure ont mis plusieurs mois, sinon des années, par un processus d'essais et d'erreurs, à déployer des mesures qui ont porté leurs fruits. Dans ce contexte, un plan, ou une intention stratégique clairement exprimée, devient un point d'ancrage afin d'assembler les bonnes pratiques dans une séquence qui en maximisera le potentiel. La formulation de cette intention sera d'autant plus importante qu'elle canaliserait les efforts dans une direction. Il est possible que les pratiques varient du plan initial, mais celles qui auront été retenues s'accorderont avec l'intention formulée. L'organisation n'est pas prisonnière du choix de pratiques. Aussi, par la formulation d'une intention stratégique, l'organisation tendra à mobiliser toutes ses ressources (humaines, technologiques) pour assembler ces pratiques exemplaires. C'est pourquoi nous demandons plus tôt quels comportements devraient adopter les entreprises. C'est de ça dont il s'agit, de comportements à mettre en œuvre, davantage que de pratiques en elles-mêmes.

En outre, dans un contexte logistique, la mise en œuvre de pratiques exemplaires présente une caractéristique distinctive. L'organisation n'a pas à les développer en vase clos. En matière de ressources, l'entreprise peut s'appuyer sur celles de ses partenaires d'affaires : fournisseurs, clients ou transporteurs. Un tel exercice s'accompagne d'une complexité supplémentaire, mais l'intégration demeure l'objectif ultime d'une gestion logistique. Si l'on évacue cette dimension d'intégration, les meilleures pratiques logistiques déployées par une entreprise connaîtront leur limite.

Finalement, les entreprises peuvent commencer à investir d'abord dans le talent en matière de logistique. Ce premier investissement peut être un jalon pour développer cette fameuse intention stratégique. Nos entretiens ne nous révèlent pas qu'il s'agit d'un préalable pour toutes les entreprises, mais nous avons observé de nombreuses situations où l'embauche d'un spécialiste chargé des défis logistiques a été le point de départ d'une transformation plus profonde de l'organisation.

NOTES

1. Cet article a été rendu possible grâce au soutien financier du Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal. Notez également que des extraits de ce document sont tirés de Beaulieu et Roy (2012).
2. Pwc (2012).
3. Pwc (2012).
4. Flynn *et al.* (2010), Wagner *et al.* (2012).
5. Laugen *et al.* (2005).
6. Jabbour *et al.* (2011).
7. Collin *et al.* (2009), Khare *et al.* (2012), Sharif et Irani (2012).
8. Szulanski (1996).
9. Long et Vickers-Koch (1995), Holloway (2009).
10. Roussel *et al.* (2003).
11. Poirier et Quinn (2006).

12. McKinsey (2008).
13. Hall *et al.* (2012).
14. Ellinger et Ellinger (2014).
15. Hamel (2000), Hayes et Pisano (1994).
16. Spear et Bowen (1999).
17. Des extraits de la méthodologie proviennent de Roy et Beaulieu (2013).
18. Industrie Canada (2006, 2008).
19. Conseil des sciences et de la technologie du Québec (2010).
20. Lapide (2006).
21. Vokurka (2011).
22. Barratt (2004), Roy *et al.* (2006).
23. Roy *et al.* (2006).
24. Roy et Beaulieu (2013).

RÉFÉRENCES

- Barratt, M. (2004), « Understanding the meaning of collaboration in the supply chain », *Supply Chain Management*, vol. 9, n° 1, p. 30-42.
- Beaulieu, M., Roy, J. (2012), *Le comportement logistique des entreprises québécoises*, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, mars.
- Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C.H., Lu, M.H., Lin, C., Tseng, H. (2008), « Supply chain management in the US and Taiwan : An empirical study », *Omega*, vol. 36, n° 5, p. 665-679.
- Collin, J., Eloranta, E., Holmstrom, J. (2009), « How to design the right supply chain for your customers », *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 14, n° 6, p. 411-417.
- Conseil des sciences et de la technologie du Québec (2010), *L'innovation dans la chaîne logistique des marchandises*.
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. (2014), « Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies », *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n° 1/2, p. 118-135.
- Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X. (2010), « The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach », *Journal of Operations Management*, vol. 28, n° 1, p. 58-71.
- Green, K.W., Whitten, D., Imman, R.A. (2008), « The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context », *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 13, n° 4, p. 317-327.
- Hall, D.J., Skipper, J.B., Hazen, B. T., Hanna, J.B. (2012) « Inter-organizational IT use, cooperative attitude, and inter-organizational collaboration as antecedents to contingency planning effectiveness », *International Journal of Logistics Management*, vol. 23, n° 1, p. 50-76.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-78.
- Hayes, R.H., Pisano, G.P. (1994), « Beyond world-class : The new manufacturing strategy », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 1, p. 77-87.
- Holloway, M. (2009), « How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality », *Journal of Business Strategy*, vol. 30, n° 2/3, p. 50-56.
- Industrie Canada (2008), *L'état de la logistique : le rapport canadien 2008*.
- Industrie Canada (2006), *Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement, analyse des indicateurs de rendement clés : perspective Canada / États-Unis*.
- Jabbour, A.B.L.S., Filho, A.G.A., Viana, A.B.N., Jabbour, C.J.C. (2011), « Measuring supply chain management practices », *Measuring Business Excellence*, vol. 15, n° 2, p. 18-31.
- Khare, A., Saxena, A., Teewari, P. (2012), « Supply chain performance measures for gaining competitive advantage : A review », *Journal of Management and Strategy*, vol. 3, n° 2, p. 25-32.
- Lapide, L. (2006), « L'essence de l'excellence de la chaîne logistique : le projet SC2020 du Massachusetts Institute of Technology », *Gestion*, vol. 31, n° 3, p. 28-35.
- Laugen, B.T., Acur, N., Boer, H., Frick, J. (2005), « Best manufacturing practices – What do the best-performing companies do? », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n° 2, p. 131-150.
- Long, C., Vickers-Koch, M. (1995), « Using core capabilities to create competitive advantage », *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 1, p. 6-22.
- Mangan, J., Christopher, M. (2005), « Management development and the supply chain manager of the future », *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, p. 178-191.
- McKinsey Company (2008), *The Race for Supply Chain Advantage : Six Practices that Drive Supply Chain Performance*.
- Moore, J.F. (1993), « Predators and prey: A new ecology of competition », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p. 75-86.

- Murphy, P.R., Poist, R.F. (2006), « Skill requirement of contemporary senior – and entry-level logistics managers : A comparative analysis », *Transportation Journal*, vol. 46, n° 3, p. 46-60.
- Narasimhan, R., Schoenher, T., Sandor, J. (2013), « Profiles in supply management excellence », *Supply Chain Management Review*, vol. 17, n° 4, 2013, p. 10-15.
- Pearson, M. (2011), « Supply chain mastery requires talent », *Logistics Management*, vol. 50, n° 10, p. 20.
- Poirier, C.C., Quinn, F.J. (2006), « Survey of supply chain progress : Still waiting for the breakthrough », *Supply Chain Management Review*, vol. 10, n° 8, p. 18-26.
- Pwc (2012), *Next-generation Supply Chains Efficient, Fast and Tailored*, PricewaterhouseCoopers, 35 p.
- Rice, J., Cottrill, K. (2012), « Bridging the Gap between HR and SCM », *Supply Chain Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-11.
- Rice, J., Stanton, D. (2012), « Is talent management the next frontier for S&OP? », *Supply Chain Management Review*, vol. 16, n° 2, p. 8-9.
- Roussel, J., Roloff, M., Cesati, J. (2003), *Supply Chain Best Practices lead to Better Bottom-Line Performance*, Supply Chain Council.
- Roy, J., Beaulieu, M. (2013), « Déploiement stratégique et pratiques logistiques exemplaires : une enquête canadienne », *Logistique & Management*, vol. 21, n° 3, p. 7-17.
- Roy, J., Landry, S., Beaulieu, M. (2006), « Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous? », *Gestion*, vol. 31, n° 3, p. 70-79.
- Sharif, A.M., Irani, Z. (2012), « Supply chain leadership », *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n° 1, p. 57-68.
- Spear, S.J. (2004), « Learning to lead at Toyota », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 5, p. 78-86.
- Spear, S.J., Bowen, H.K. (1999), « Decoding the DNA of the Toyota production system », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 5, p. 96-106.
- Szulanski, G. (1996), « Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, numéro spécial, hiver, p. 27-43.
- Vokurka, R.J. (2011), « Supply chain manager competencies », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 76, n° 2, p. 23-37.
- Wagner, S.M., Grosse-Ruyken, P.T., Erhun, F. (2012), « The link between supply chain fit and financial performance of the firm », *Journal of Operations Management*, vol. 30, n° 4, p. 340-353.
- Wellstein, B., Kieser, A. (2011), « Trading “best practices” – A good practice? », *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, n° 3, p. 683-719.